



La confiance au travail sous la coordination de Karsenty

Jacques Leplat



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3543>

DOI : 10.4000/pistes.3543

ISSN : 1481-9384

Éditeur

Les Amis de PISTES

Référence électronique

Jacques Leplat, « **LA CONFIANCE AU TRAVAIL SOUS LA COORDINATION DE KARSENTY** », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 15-3 | 2013, mis en ligne le 01 novembre 2013, consulté le 22 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3543> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/pistes.3543>

Ce document a été généré automatiquement le 22 septembre 2020.



Pistes est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

La confiance au travail sous la coordination de Karsenty

Jacques Leplat

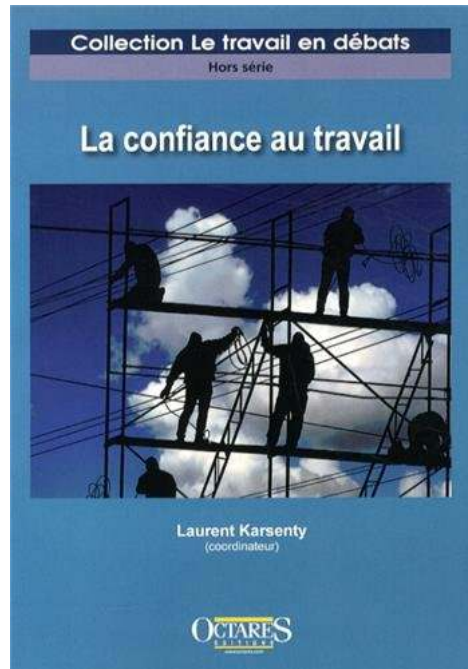
RÉFÉRENCE

Karsenty, L. (coord.). *La confiance au travail*. Toulouse, Octares. 207 p.

- 1 Cet ouvrage collectif fait suite à une journée d'échange organisée par une association toulousaine (RESACT, REcherche Scientifique et Amélioration des Conditions de Travail) regroupant

« une pluralité de professionnels dont la double préoccupation affichée est l'amélioration conjointe des conditions de travail et la performance des systèmes de production ».

- 2 Dans sa préface, C. Chabaud, présidente de cette association, explicite les raisons du choix de ce thème de la confiance en référence aux objectifs de cette association. L. Karsenty qui a coordonné les contributions de cet ouvrage est psychologue et ergonomiste, chercheur et consultant. Les auteurs ont des spécialités et des fonctions diverses : psychologue, ergonomiste, ingénieur, consultant, enseignant.



- 3 Le concept de confiance, difficile à définir, est souvent évoqué dans les débats qui s'instaurent dans les études et recherches concernant l'homme au travail. Dans son introduction, Karsenty pose ainsi la manière dont il souhaite voir aborder ce concept :

« Comprendre précisément pourquoi le travail ne s'effectuerait pas de la même façon, comment la confiance influencerait l'efficacité de l'action et comment réunir les conditions pour qu'un travail en confiance soit possible » (p. 3).

Pour ce faire, les auteurs étaient invités à tenter de répondre aux trois questions suivantes : « Comment définir et penser la confiance au travail ? Comment comprendre son importance ? Comment agir pour favoriser son développement et son maintien, voire pour la restaurer ? » (p. 3).

- 4 Les contributions des auteurs ont été regroupées en deux grandes parties : 1- Repenser le travail sous l'angle de la confiance ; 2- Pistes d'action pour développer la confiance au travail. Le coordinateur fait une brève présentation des chapitres composant ces deux parties.

- 5 La **première partie** qui s'ouvre par un chapitre du coordinateur, « Comment appréhender la confiance au travail ? », dégage quelques traits des études sur la confiance et propose « une conceptualisation de la confiance au travail ». Il y est d'abord abordé le délicat problème de la définition qui se conclut par l'adoption de la définition suivante :

« Un sentiment de sérénité qui émane de la relation à un acteur sur qui l'on se repose dans une situation donnée en espérant qu'il prendra soin de nos intérêts » (p. 17),

à laquelle l'auteur voit le mérite de « refléter au mieux la spécificité du concept de confiance avec ses trois dimensions : affective, cognitive et relationnelle » (id.).

- 6 Plus concrètement, la relation de confiance est considérée comme

« celle qui existe entre deux acteurs mutuellement dépendants lorsque la relation établie procure à chacun un sentiment de sérénité lié à l'espérance que ses intérêts seront préservés par l'autre dans une situation donnée » (p. 20).

- 7 Suit un examen de ce qui est à la source du besoin de confiance au travail, dont il est retenu, notamment, l'incertitude du futur, les craintes liées au travail, le risque d'échec, etc. L'auteur traite ensuite des « ressources de confiance », c'est-à-dire les conditions de l'instauration et du développement de la confiance. Enfin, deux modèles sont présentés, un modèle systémique de la confiance, et l'autre, un modèle systémique de la confiance dont les commentaires permettront de dégager un bilan de connaissances actuelles et quelques pistes de recherches à poursuivre aux niveaux organisationnel, relationnel et individuel (p. 45 sq.).
- 8 Il ne pourra être accordé qu'un bref commentaire aux chapitres suivants.
- 9 Le second chapitre, Réciprocité des enjeux de confiance au travail – Le cas des coursiers et de leur dispatcheur exploite un cas particulièrement bien choisi pour mettre en évidence le rôle essentiel joué par les relations de confiance. L'analyse a bien dégagé et formalisé les traits caractéristiques de cette situation et fait bien apparaître le rôle de la confiance dans les différentes phases de l'activité collective qu'elle implique. La qualité de cette analyse se traduit aussi par la pertinence des conséquences pratiques qui en ont été tirées.
- 10 Le troisième chapitre, Coopération et climat de confiance, vise à examiner du point de vue sociologique les conditions sociales propres à la réalisation d'un climat de confiance susceptible d'améliorer la coopération dans l'entreprise, et le développement des échanges nécessaires à une performance durable.
- 11 Le quatrième chapitre, Coopération et climat de confiance en radiothérapie, dégage des déterminants essentiels à la coproduction d'un soin sûr. Le problème est bien posé et traité par une recherche bien conçue.
- 12 La **seconde partie** de l'ouvrage comporte elle aussi quatre chapitres visant à définir des interventions propres à développer la confiance au travail.
- 13 Le cinquième chapitre, Promouvoir la confiance en entreprise par une démarche d'appui au dialogue social, repose sur une investigation à grande échelle effectuée sur des entreprises françaises et concernant les relations collectives. Elle fait apparaître le rôle de la confiance dans la qualité de ces dernières et la nécessité de développer la « culture de la relation chez les managers ».
- 14 Le sixième chapitre, Comment contrôler la performance tout en préservant les relations de confiance ?, rapporte une soignée investigation de la littérature ergonomique et sociologique. Il met l'accent sur l'importance des indicateurs de performance et de leur gestion systématique. Il s'achève par un ensemble de recommandations très opérationnelles.
- 15 Le septième chapitre, Les modèles d'organisation et de management en question : pour un modèle de management par le travail engendrant la confiance, s'attache à la comparaison d'un modèle « basé sur les résultats » et d'un modèle de management par les moyens. Cette comparaison permet de dégager quelques grands principes de management.
- 16 Dans le huitième chapitre, Quelle démarche pour favoriser la construction de relations de confiance dans un projet de conception ?, les auteurs qui ont acquis une bonne expérience sur ce thème s'attachent à en dégager, sous une forme opérationnelle, une démarche de conduite de projet propre à susciter la confiance.

- 17 Cet ouvrage est bien introduit et l'intérêt de son thème justifié. Les différentes qualifications des auteurs et la diversité de leurs expériences permettent d'aborder ce thème sous différents angles. On y trouve à la fois des exemples de réalisations pratiques et des réflexions de caractère théorique et méthodologique. Il est propre à suggérer un enrichissement des analyses du travail en leur en donnant les mobiles et les instruments. Il devrait intéresser tous les ergonomes et les étudiants, notamment ceux qui appartiennent aux disciplines représentées par les auteurs.
-

AUTEURS

JACQUES LEPLAT

Jacques.Leplat@wanadoo.fr, Ecole Pratique des Hautes Etudes, 41 rue Gay-Lussac, 75005 Paris, France